

第8章 ペルーのファミリービジネス - 共同事業による拡大と生き残り -

著者	清水 達也
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
シリーズタイトル	研究双書
シリーズ番号	538
雑誌名	ファミリービジネスの経営と革新：アジアとラテンアメリカ
ページ	301-341
発行年	2004
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00012063

第8章

ペルーのファミリービジネス

——共同事業による拡大と生き残り——

清水 達也

はじめに

ペルーは多くのラテンアメリカ諸国と同様に、19世紀より鉱物資源や農産品などの一次産品輸出に依存してきた。これら一次産品の生産と輸出において、外国資本と、創業者家族が所有と経営を支配する国内のファミリービジネスが、競争しながら併存してきた。

1960年代末に成立したベラスコ軍事政権によりその状況に変化が生じた。同政権は輸入代替工業化政策を採用し政府による経済運営を目指した。その一環として金融部門への外国資本の参加を制限し主要銀行を国有化したが、そのときに一部の銀行がファミリーの手に渡った。また国内企業の製造業への進出を奨励したため、伝統的にファミリービジネスが強かった農業や商業だけでなく、食品をはじめとする消費財や繊維などの製造業にも進出した。1980年代には債務危機やハイパーインフレーションなどに見舞われるものの、これらのファミリービジネスは保護された市場のなかで事業規模の拡大や多角化を進めていった。

このような状況を大きく変えたのが1990年代に入って始まった市場経済化改革である。それまで国内の経済活動で大きな役割を担っていた国有企業が次々と民営化され、各種の障壁に守られた国内市場は為替の自由化や関税の

削減・簡素化によって大きく開かれた。とくに民営化では石油、通信、電力、金融などの分野で欧米を中心とした外資の参入が相次いだ。さらに食品などの消費財についても、欧米はもとよりメキシコやチリなど域内の多国籍企業の進出が続いている。

このような状況においてペルーのファミリービジネスは劣勢に立たされている。1999年には、ペルー資本により設立された大手銀行のひとつであるヴィセ銀行 (Banco Wiese) がイタリアの銀行グループに、そして2002年には国内のビール市場を独占するバックスがコロンビア企業に買収されるというように、ペルーを代表する企業の外資による買収が続いている。

しかし、ファミリーも手をこまねているばかりではない。とくにペルー最大のロメロ家 (Romero) のグループ企業は事業の再編を進めて外資に対抗している。その傘下企業のひとつ、ペルー最大の民間銀行クレディト銀行 (Banco de Crédito) は、ボリビア、コロンビア、エクアドルへ進出し、2003年には国内のスペイン系銀行のリーテール部門を吸収したほか、食品分野でもアルゼンチン系企業の買収や国内のライバル企業との合併により、国内市場で最大のシェアを確保している。

チャンドラーや森川らによれば (森川 [1996: 12-15])、創業者が所有・経営する個人企業は、成長とともに経営階層組織が形成され、事業の拡大により所有と経営の分離が進展し、いわゆる経営者企業に移行する。その理由として、資金、人材、技術などファミリーの資源には制約があるからと考えられる。しかし今日のペルーの状況を見ると、民営化などで外資の資本参加が進み、事業規模の拡大や多角化で専門経営者の登用が拡大しているにもかかわらず、創業者が所有と経営を支配するファミリービジネスが存続している。その理由を考察するのが本章の目的である。

ペルーのファミリービジネスに関する先行研究としては、まずカルロス・マルピカ (Carlos Malpica) の著作があげられる。1964年から1970年代半ばまでに数年おきに出版された『ペルーの所有者』(*Los Dueños del Perú*) では国内経済を支配するファミリー企業や外資企業について産業別に主な企業をまと

めている。書名にあるとおりペルーの富の所有者を明らかにするのがこの研究の目的で、主要なファミリーが所有する農場や関連企業を特定し、鉱山・石油会社・漁業会社の沿革や生産能力についての情報を提供している。

同じ著者が1989年に出版した『ペルーの経済権力』(*El Poder Económico en el Perú*)はこれをさらに詳しくしたもので、政府が1987年に銀行の国有化を試みた際に経済財政省が調査した報告書を活用して、銀行を中心に各ファミリーが所有する関連企業とそれらへの資本・経営への参加の状況を詳しく記しているほか、家族構成や主要ファミリー企業の歴史についても説明している。エドゥアルド・アナヤ (Eduardo Anaya) も『経済権力グループ』(*Grupos de Poder Económico*)のなかで国内の主要5銀行グループに資本参加するファミリーについて類似の研究を行っている。

上記の研究が富の所有構造に焦点を当てているのに対して、エンリケ・バスケス (Enrique Vásquez) の『ペルーの経済グループ』(*Grupos Económicos en el Perú*)はファミリーを中心とした企業グループの形成と発展の過程に焦点をあてて分析している。とくに今日のペルー経済で大きな役割を果たしているロメロ、ブレシア (Brescia)、ヴィセ (Wiese)、ベンティン (Bentín) の4グループについては19世紀末の創業者の時代から1990年までのファミリービジネスの形成の過程を丁寧に追っている。ただし1990年以降2000年までの部分は産業別に企業動向をみているため、各グループがどのように変化したかがわかりにくい。

バスケスと並んで、1990年代のファミリー企業グループの動向を追っているのがフランシスコ・デュラン (Francisco Durand) である。1980年代後半のアラン・ガルシア (Alan Garcia) 政権時代に、政府の国内産業振興に協力した12の企業家 (当時のマスコミはキリストの「12使徒」にたとえた) を含む18の主要ファミリー企業グループの1990年代における動向を追った記事「バックスと使徒の消滅」(*Backus y la desaparición de los apóstoles*)が興味深い。これによると、18グループのうち9グループが安定、6グループが弱体化、3グループが消滅し、全体としてペルーのファミリー企業グループは弱体化が

進んでいると結論づけている。その理由として経営陣，資本調達，経営戦略の点で新しい環境に適応できたかがグループの成否を分けたとしているが，これらの点については詳しい分析を行っていない。

本章ではこれらの先行研究をベースに，公的機関や民間企業が公開する企業情報を使って，今日のペルーのファミリービジネスを分析したものである。本章の構成は次のとおりである。第1節では市場経済化改革が実施された1990年代以降の企業を取り巻く状況の変化を確認する。そのうえで，ペルー経済全体におけるファミリービジネスの重要性がどのように変わったかを，企業ランキングの情報から明らかにする。第2節では1990年代の変動を乗り越え成長しつつあるファミリービジネスのなかから，ロメロ，ブレシア，ベントイン^①のファミリービジネスをとりあげ，グループの沿革や主要企業の所有と経営の構造を明らかにする。第3節ではこれらのケーススタディからペルーのファミリービジネスの特徴を探る。ファミリーによる所有と経営の支配の度合いに応じて三つに分類し，グループ内でこれらの異なる特徴をもった企業群を組み合わせることで，ファミリービジネスの存続と成長を図る様子を明らかにする。最後にこれまでの議論を総括し，ペルーにおけるファミリービジネスの今後について考える。

第1節 市場経済改革後のファミリービジネス

1990年にフジモリ政権が始めた市場経済化改革により，ペルーのファミリー企業グループを取り巻く状況は大きく変わった。ここではまず，1990年代に行われた改革のうち企業に関するものを概観し，現在のペルーにおける株式会社の会社組織について述べる。つぎに1987年，1994年，2001年の企業ランキングを使って国営，外資，ファミリーに分類した企業が，どのように変化しているかを分析する。そして2001年現在での主要経済グループのリストから，ファミリービジネスが現在のペルー経済のなかでどのような位置を

占めているかを確認する。

1. 1990年代の市場経済化改革

1980年代後半、ペルー経済はガルシア政権による対外債務返済猶予（モラトリアム）宣言により国際金融市場から孤立した。それだけでなく、政府が価格統制，外資規制，為替管理を実施し，24の銀行のうち八つの国有銀行が預金高で50%，融資高で70%をコントロールして恣意的な運用を行うなど経済運営に深く介入したために（Parodi [2000: 214]），企業は資金調達や国外との取引の決済に困難を強いられた。後を継いだフジモリ政権は，政府による経済介入を抑えて資源配分を市場に委ねる，いわゆる市場経済化改革を推し進め，そのなかで銀行法，証券市場法，会社法の改正をはじめさまざまな改革を実施した。

銀行法改正では預金の保護，競争促進，規制緩和，危機の防止のために，銀行・保険監督局（Superintendencia de Banca y Seguros: SBS）を設置し，金融機関の経営情報の公開を義務づけたほか，利害関係者への投資や有利な条件による貸出しにも制限を設けた⁽²⁾。また，各産業部門の興業銀行（農業，産業，鉱業，住宅），勸業銀行（Banco Central Hipotecario）を閉鎖し，コンチネンタル銀行やインターナショナル銀行など，1970年代に国有化された商業銀行の民営化を進めた。また，銀行法は国が一般市民を対象とした銀行を所有することを禁じ，開発銀行など市中銀行に資金を供給するいわゆる「2階の銀行」のみを所有・経営することを認めた。

資本市場では企業の資金調達の多様化，投資家への多様な金融商品の提供，株式市場の活性化を目指した整備が進んだ。証券取引委員会（Consejo Nacional de Empresas y Valores: CONASEV）の自主性と権限が高められたほか，隣国のチリに倣って民間年金基金制度を導入し，この年金基金運用会社（Administradores de Fondos de Pensiones: AFP）が機関投資家として国内の株式市場に積極的に参加し，株式市場の活性化に貢献している。その結果，リマ

証券取引所の売買高は1990年の7億6400万ドルから、1997年には121億3100万ドルへと大幅に増加している（Morris and Muñoz [2000: 440]）。現在は約200社がリマ証券取引所に上場している。

法人組織を規定する会社法（Ley de Sociedades Generales）は1997年に改正された。以前は株式会社（Sociedad Anónima: S. A.）について一つの形態しかなかったが、新しい会社法は閉鎖株式会社（Sociedad Anónima Cerrada: S. A. C.）と公開株式会社（Sociedad Anónima Abierta: S. A. A.）に分けた。閉鎖株式会社では取締役の数が最低3人から2人に引き下げられ、取締役会の設置や外部監査を義務づけないなど法人の設立を容易にした。公開株式会社では少数株主の代表の取締役への任命、年次外部監査、証券監視委員会への経営・財務情報の登録を義務づけた。

2. 民営化と外資の進出

1990年代の改革によって企業を取り巻く環境が大きく変化した、これによってペルーのファミリービジネスはどのような影響を受けたのだろうか。それを確認するために、ペルー・トップ・パブリケーションズ社（Peru Top Publications）が作成する企業ランキング（金融関連企業を除く）を比較する作業を行った⁽³⁾。

まず、入手した1987年、1994年、2001年の上位100社の売上げランキングについて、それぞれの企業を国営、外資、ファミリーに分類し、特定のファミリーに属することが確認できない企業などをその他とした。そして、三年にそれぞれの分類に属する企業の数と上位100社の売上高合計のうちに占める割合を表1にまとめた。また、企業の分類がより確かな上位50社についても同様の集計を行った。

この結果から次のことが確認できた。(1)国営と外資の逆転。国営企業は1987年の28社から2001年には12社へ半減、逆に外資企業は25社から41社へ増加した。これは石油、通信、鉱山など大型国営企業の民営化の際に外資企業

表1 企業売上高ランキングの種類別企業数と売上高の割合

	上位100社						上位50社					
	1987		1994		2001		1987		1994		2001	
	企業数	売上高	企業数	売上高	企業数	売上高	企業数	売上高	企業数	売上高	企業数	売上高
国営	28	48.5%	14	33.4%	12	20.6%	20	58.6%	10	39.7%	7	23.2%
外資	25	20.6%	30	33.2%	41	48.5%	12	18.6%	18	35.1%	25	52.0%
ファミリー	43	28.9%	46	28.8%	30	23.1%	17	21.8%	19	22.5%	15	20.9%
その他	4	2.1%	10	4.6%	17	7.7%	1	1.1%	3	2.8%	3	4.0%

(出所) Peru Reporting, Peru Top Publicationsの企業ランキング各年版より筆者作成。

が参加したためである。売上高も1987年の国営約50%，外資約20%が，1994年に並んだあと，2001年には国営と外資が逆転している。(2)ファミリービジネスは微減。1987年の43社が1994年には46社に増加したものの，2001年には30社に減少している。2001年はその他が多くて単純に比較できないため上位50社でみると，企業数，売上高の割合ともファミリービジネスは微減していることがわかる。この理由としては，1990年代初めの経済危機からの回復で国内の需要が増加し，あわせていくつかのファミリーが民営化などに参加して上位100社ランキングに入って企業数が増加したものの，アジア経済危機の影響を受けて1998年以降景気が低迷した際に，企業の淘汰や再編が進んだために減少したと考えられる。(3)外資の上位への集中。2001年について上位100社と50社で企業数と売上高の割合を比べてみると，国営は12社・20.6%と7社・23.2%，外資は41社・48.5%と25社・52.0%，ファミリーは30社・23.1%と15社・20.9%となる。国営と外資が上位50社でより高い割合の企業数と売上高を占めていることがわかる。なかでも外資による上位への集中が強まっている傾向が読み取れる。

以上の企業ランキングの分析から，1990年代の市場経済化改革による民営化や外国直接投資の誘致により多くの外国企業がペルーに進出し，その結果としてペルーのファミリービジネスは厳しい競争に直面していることがわかる。

3. 今日のファミリービジネス

それでは、外資とファミリーの競争の様子を明らかにするために、両者の業種をもう少し詳しく見てみよう。表2はペルーの経済グループ⁽⁴⁾を規模ごとに並べて、それぞれの主要な事業分野を説明したものである。Peru Top Publicationsは2001年時点で51の経済グループをとりあげており、このうち外資が19、ファミリー企業が31、その他が1となっている。

この表をみると、石油、通信、金融の分野で外資が強いことがわかる。これらはいずれも1990年代に民営化が進められた産業で、資本規模と技術水準が競争力を決める部門に外資が進出したといえる。石油関連のレプソル (Repsol)、固定電話を中心とする通信のテレフォニカ (Telefónica)、金融のビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行 (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria: BBVA) グループなど、ほかのラテンアメリカ諸国でも民営化などを通じて広く事業を行っているスペイン系の会社を中心となっている。

これに対してファミリー企業が強いのが建設、セメント、農業、不動産、繊維である。これらの分野には比較的長い歴史をもっている企業が多く、外資が進出した部門に比べてそれほど大きな資本を必要としない。農業や不動産は土地の所有が必要でありファミリーにとって有利な部門である。

鉱山、流通・デパート・スーパー、食品・日用品・飲料水では外資とファミリー企業の両者が競合している。鉱山ではペルー最大の銅山を経営するサザン・ペルー・カッパー・コーポレーション (Southern Peru Copper Corporation, メキシコ) やここ数年金の産出が増大しているヤナコチャ鉱山 (Minera Yanacocha, 米国)⁽⁵⁾ など大規模鉱山は外資、それ以外の中小規模鉱山は比較的長い歴史をもつファミリー企業という棲み分けができています。

流通については、日本のデパートにあたる小売り販売店チェーンではファラベラ (Falabella, チリ) やリプレイ (Ripley, チリ) などの外資が圧倒的に強いが、食料品を中心に扱うスーパーマーケットではファミリービジネスの

ウォン (Wong) と外資のサンタ・イサベル (Santa Isabel, オランダ) が激しい競争を繰り広げている。両者とも食料品を主体としたスーパーマーケットのほか、衣料品や家電を扱う総合ディスカウント店でも出店競争を繰り広げている。流通業のなかでも輸入品を扱う割合が多く、ブランド・イメージを重視した広告戦略を必要とするデパートのような分野では外資が有利だが、生鮮食料品をはじめ国内調達割合が多いスーパーのような分野ではファミリービジネスに有利な面がある。2001年以降も、国内の投資家も出資する銀行であるインターバンク (Interbank) によるサンタ・イサベルの買収や、ファラベラによる食品も扱う総合ディスカウント店の出店など業界再編の動きが続いている。

食品や洗剤、石けんなどの日用品の分野では、コカ・コーラやネスレ、P&G、ユニリーバなど国際的に認知度の高いブランドの製品が広く普及しているが、同時にファミリービジネスも健闘している。次節で触れるアリコープやボックスなど国内企業を統合して拡大した企業のほか、国内ではコカ・コーラを上回るシェアをもつ炭酸飲料のインカ・コーラ (Inka Kola) を製造するリンドレイ (Lindley) など飲料水の製造では三つのファミリービジネスが経済グループを形成している。ここでも2001年以降にコロンビア企業がボックスを、リンドレイが飲料水販売のエルサ (Elsa Group, チリ) を買収するなど、外資とファミリーの間で激しい競争が続いている。

第2節 三つのファミリービジネス

1990年代の市場経済化改革以降のファミリービジネスに焦点を当て、資本や人材などの制約にもかかわらずどのように生き延びようとしているのかを、三つの事例を詳しくみることで検討する。ここでとりあげたのはペルーを代表するファミリービジネスであるロメロ、プレシア、ボックス (ベンティン) である。ロメロ・グループはペルー最大の商業銀行であるクレジット銀行と、

表2 ペルーの主要民間

順位	グループ名 ¹⁾	主要分野	グループ売上 (100万ドル) ²⁾	企業数 ³⁾	分類 ⁴⁾
1	REPSOL	石油	1,417	3	外資
2	TELEFÓNICA	通信	1,394	9	外資
3	CREDICORP	金融	918	8	ファミリー
4	ROMERO	食品・日用品	681	12	ファミリー
5	MEXICO	鉱山	645	1	外資
6	BRESCIA	鉱山	566	8	ファミリー
7	WONG	スーパー	543	3	ファミリー
8	BACKUS (BENTIN)	ビール	486	12	ファミリー
9	SUDAMERIS	金融	406	6	外資
10	BENAVIDE DE LA QUINTANA	鉱山	365	7	ファミリー
11	GLORIA (RODRÍGUEZ BANDA)	食品	330	6	ファミリー
12	FALABELLA	デパート	242	2	外資
13	SANTANDER CENTRAL HISPANO	金融	239	4	外資
14	IKEDA	食肉	227	2	ファミリー
15	FERREYROS	流通	222	4	ファミリー
16	CONTINENTAL	金融	203	4	外資
17	INTERBANK	金融	197	4	外資
18	SANTA ISABEL	スーパー	190	1	外資
19	GRANA Y MONTERO	建設	189	8	ファミリー
20	RIPLEY	デパート	184	2	外資
21	FIERRO	タバコ	168	7	外資
22	RIZO PATRÓN	セメント	157	2	ファミリー
23	COSAPI (PIAZZA)	建設	148	3	ファミリー
24	PROCTER & GAMBLE	日用品	141	1	外資
25	CITIBANK	金融	139	5	外資
26	CHLONIZ - COUSA	鉄鋼	137	2	ファミリー
27	WIESE	不動産	135	5	ファミリー
28	BELLSOUTH	通信	130	1	外資
29	AUSTRAL	漁業	128	2	その他
30	GALSKY	漁業	121	1	ファミリー
31	HOCHSCHILD	セメント	119	6	ファミリー
32	ELSA GROUP	飲料水	118	1	外資
33	UNILEVER	日用品	103	1	外資
34	RUBINI	農業	99	3	ファミリー
35	DROKASA (CLIMPER)	流通	98	4	ファミリー
36	LUKSIC	食品	96	3	外資
37	BHP BILLITON TINTAYA	鉱山	94	1	外資
38	MIRÓ QUESADA	出版	81	2	ファミリー
39	MILPO (BAERTL-MONTORI)	鉱山	77	1	ファミリー
40	GLENCORE	鉱山	75	3	外資
41	RIVERA	飲料水	74	2	ファミリー
42	MICHELL	繊維	74	2	ファミリー
43	LINDLEY	飲料水	69	2	ファミリー
44	RAFFO	繊維	66	3	ファミリー
45	ANAÑOS	飲料水	49	2	ファミリー
46	PICASSO CANDAMO	農業	49	4	ファミリー
47	ARIAS DAVILA	鉱山	44	4	ファミリー
48	GUBBINS GRANGER	鉱山	35	1	ファミリー
49	CENTENARIO	不動産	21	2	ファミリー
50	LAU KONG	流通	12	1	ファミリー
51	ORMENO	輸送	12	1	ファミリー

- (注) 1) 網掛けグループはファミリービジネス。グループ名がファミリー名と異なるものは、かつ
2) Peru Top Publicationsが株の過半数を支配すると認めたグループ企業の売上の合計。ただ
3.507) で換算。
3) 売上高が得られる企業のみ数。
4) ファミリーには創業者企業も含む。
(出所) Peru Top Publications [2003] のデータを筆者加工。

経済グループ（2001年）

コメント
民営化で石油精製・販売事業を買収
民営化で固定電話事業を買収
BANCO DE CREDITOを核とする国内最大の金融グループ。ROMEROが15%の株所有、会長
国内最大のファミリー企業グループ。ALICORPを核に食品加工・物流・繊維など
ペルー最大の銅鉱山SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION (SPCC)
国内第2のファミリー企業グループ。外資と共同出資のBANCO CONTINENTALの50%をBRESCIAの売上の50%を計上
スーパーマーケット・チェーンE. WONG、METROを展開
国内の全ビール会社を統合。2002年に外資に売却
BANCO WIESE（現BANCO WIESE SUDAMERIS）を買収
外資と共同出資の大型金鉱山YANACOCOAの売上の43%を計上
乳製品を中心に、民営化でセメントや電力にも進出
百貨店チェーンSAGA FALABELLAを展開
国内民間中位銀行を買収。2002年にBANCO DE CREDITOへ売却
養鶏・飼料生産、食肉加工販売のSAN FERNANDO社
重機などの輸入販売
民営化でBBVAが50%出資。BANCO CONTINENTALの売上の50%を計上
民営化で外資と国内資本家が共同出資。WONG、FERREYROSも株所有、取締役
スーパーチェーンSANTA ISABEL, PLAZA VEAを展開。2003年末に国内資本が買収
インフラ建設や総合エンジニアリング
百貨店チェーンRIPLEYを展開
農業生産、タバコ製造、アルコール飲料生産、銀行、流通など多角的
建設資材の供給
建設、エンジニアリング。チリ、ベネズエラ、パナマへも進出
日用品（シャンプー、洗剤など）の製造
銀行、証券、リース業
CORP. ACEROS AREQUIPAが国内向け鉄鋼製品を製造
BANCO WIESEをSUDAMERISに売却。不動産開発に注力
携帯電話事業
魚粉製造
魚粉製造
セメント、鉱山事業
コカコーラ傘下の飲料販売企業。2004年にLINDLEYファミリーが買収
INDUSTRIA PACOCHA社が日用品の製造
製糖、製紙
農産物加工、医薬品の製造も
小麦粉加工製品（パスタ）の製造
大型鉱山ANTAMINAに出資
主要紙EL COMERCIOを発行
中規模鉱山。MONTORIはMILPOを手放しATACOCOA株を取得予定
大型亜鉛・鉛鉱山
清涼飲料水CONCORDIAの製造
羊毛、アルパカ毛衣料品の製造
清涼飲料水INCA KOLAの製造
ROMEROと協力して不動産なども手がける
清涼飲料水KOLA REALの製造
農産物の生産・加工
鉱山、関連事業、発電など
鉱山開発、水力発電
ROMERO、BRESCIAが株所有、ROMEROが副会長、総支配人
事務用品の輸入販売
長距離の旅客輸送（バス）

こ内にファミリー名を示した。

し、6, 10, 16位については出資割合に応じて売上を計上。2001年の平均為替レート (US\$1.00=S/.

国内資本によるペルー最大の民間企業（金融を除く）である総合食品企業アリコープを擁する。プレシア・グループは国内の4大銀行のひとつコンチネンタル銀行の半分とスズの生産では世界有数の企業であるミンスール（Minsur）を所有するほか、1990年代前半まではペルー最大の製造業、ユニオン繊維（Tejidos La Unión）グループを所有していた。バックスはベンティン家が経営を支配していたビール製造のバックス&ジョンストン（Cervecería Backus & Johnston）を母体とし、1990年代後半以降に国内の大手ビール会社2社を傘下に入れて市場を独占した。2002年にコロンビア企業が買収するが、ここでは買収以前のグループを分析する。

以下、三つのファミリービジネス・グループについて(1)グループの沿革と家族構成を確認し、(2)主要企業の出資関係と取締役・経営陣の情報を整理し、それぞれにおける所有と経営の特徴を明らかにする⁽⁶⁾。なお、三つ目のバックス・グループについては外資への売却についても触れる。

1. ロメロ・グループ：ペルー最大のファミリービジネス

(1) グループの沿革と家族構成

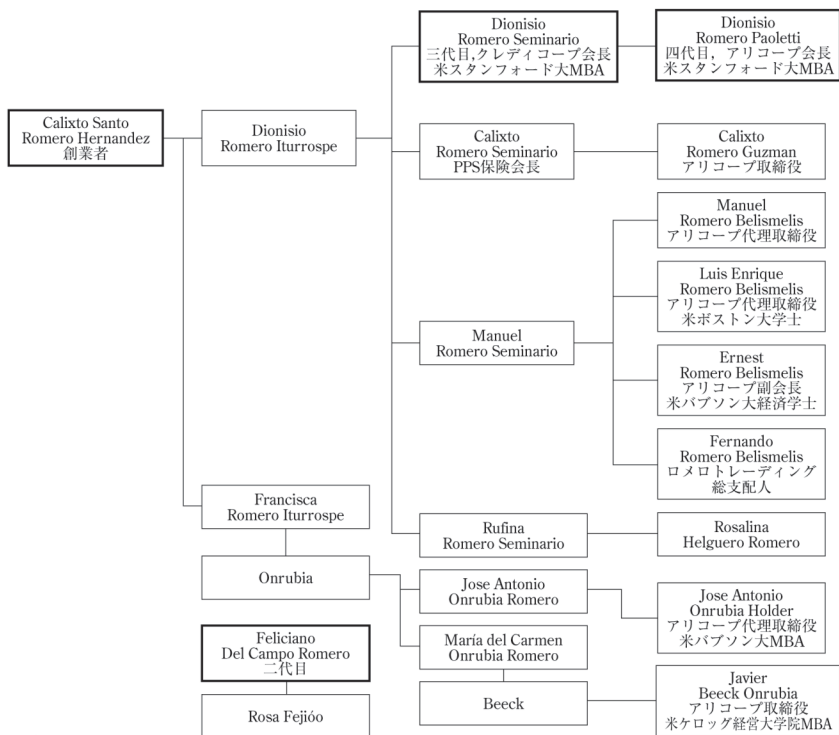
グループの起源は1880年代にスペイン移民のカリスト・サント・ロメロ（Calixto Santo Romero）（図1）⁽⁷⁾がペルー北部のピウラ県で地元の特産品であったパナマ帽の輸出会社ロメロ&カンパニー（C. Romero & Co.）を創業したときにさかのぼる。この事業で資本を蓄積したカリストは綿事業に進出、まず繰り綿工場を建設してこの地区の農民が生産した綿花を買い取り、綿を加工・販売する事業を手がけた。ペルーでも綿花の一大生産地であるピウラ県では、繰り綿工場の間で原料を確保する競争が激しく、同社は生産者に対して生産資金の貸付けを行うだけでなく、農場を買収して自ら綿花の栽培にも取り組んだ。さらに1920年代には綿実油工場を建設、油の生産を始めた。この後も没落しつつある大地主から農場を買い取ることで綿花生産を拡大し、綿産業では地方を代表する企業となった。Vásquez [2000: 114]によると同

社ではこのころから専門経営者や技術者の登用が始まっており、綿花の新種であるピーマ綿の導入でも彼らが大きな役割を果たしたという。同じころ、カリストは親戚のスペイン人、フェリシアーノ・デル・カンポ・ロメロ（Feliciano del Campo Romero）がイギリスで経済と財務を勉強するのを支援し、1935年にカリストが死亡した後はフェリシアーノが二代目として事業を引き継いだ⁽⁸⁾。

フェリシアーノはロメロのファミリービジネスを地方の有力企業から全国的な企業グループに育てた。その契機となるのが金融部門への進出である。すでに1918年にはカリストがイタリア銀行（Banco Italiano）に出資していたが、フェリシアーノは1951年のコンチネンタル銀行の設立に加わったほか、1953年にはパシフィコ保険（El Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros）にも出資した。この時期には事業の多角化にも取り組んだ。外資と合弁で貿易会社カリスト・モスタート（Calixto Mostert）社を設立したほか、ロメロ&カンパニーを分社化してロメロ倉庫（Almacenes Romero S. A.、農業関連資材の輸入販売や植物油と石けんの販売）、ロメロ社（Romero S. A.、綿花の生産資金の貸付けと綿花の加工）、ロメロ&カンパニー・エージェント（Romero & Co. Agentes、貿易手続き）などの専門会社を設立した。また、リマ証券取引所を通じてバックスなどに投資した。

1968年のベラスコ軍事政権以降はフェリシアーノの跡を継いだ三代目のディオニシオ・ロメロ・セミナリオ（Dionisio Romero Seminario）が国内産業育成政策を利用してさらに事業を拡大した。ディオニシオは国有の興業銀行の取締役に任命されるが、この立場を利用して同銀行から融資を引き出し、ピウラ県に製糸会社を設立。さらに外資に対する出資規制によりペルーからの撤退を決めたアンダーソン・クレイトンから繰り綿工場や製油工場などを安い価格で買い取る。これにより大規模な生産基盤だけでなく、同社が採用していた新しい経営管理システムも同時に手に入れた。また、金融部門に対してはより厳しい外資規制が適用されたために外資が所有株を放出すると、これを買収してクレジット銀行（イタリア銀行から改名）への出資比率を高め

図1 ロメロ・ファミリー家系図



凡例

名前
父方の姓 母方の姓
グループ企業の役職
学歴

太枠は主要企業の会長の継承者

(出所) 各種資料より筆者作成。

た。1979年には他のファミリーと協調してそれまで同銀行の経営を支配してきたフランス系のスタメリス銀行から経営権を奪い取り、ディオニシオ自身が会長に就任する。そして1980年代までに、ロメロ・グループは国内最大の企業グループに成長した。1980年代後半の銀行国有化の際には株を従業員に売却して国有化を逃れ、オフショア銀行を設立することで資産の一部を国外に移した。

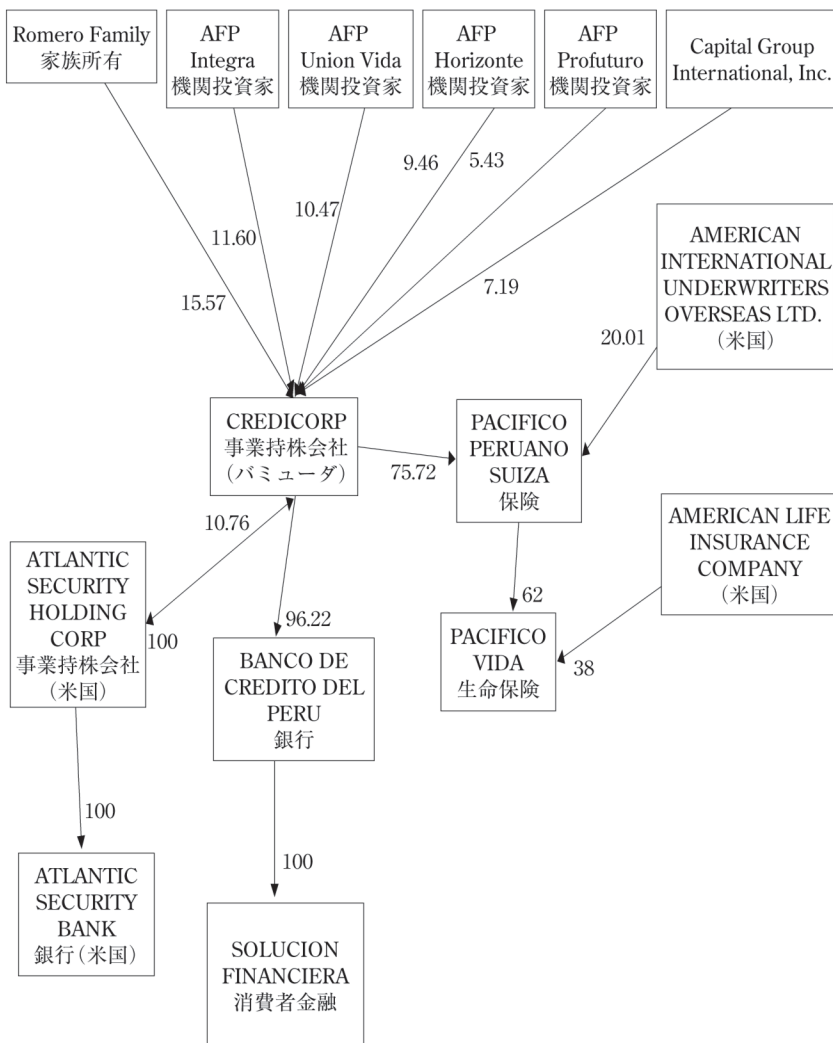
1990年代の市場経済化改革後に再びクレジット銀行の支配権を取り戻し、ボリビア、コロンビア、エクアドルの銀行も買収して拡大を目指した。繊維部門では、傘下の製糸会社が技術投資、外資との合併による工場建設などで輸出を拡大した。油脂をベースにした消費財（石けん、洗剤、食用油）部門では、アルゼンチン（のちブラジル）のブンヘ・イ・ボルン傘下のラ・ファブリル（La Fabril）を買収、さらに国内最大のファミリービジネスのひとつで製粉や小麦粉製品大手のニコリーニ兄弟社（Nicolini Hermanos）を統合して、国内最大の総合食品企業アリコープ（Alicorp）を設立した。

（2）主要企業の所有と経営

現在のロメロ・ファミリーの企業グループはその所有構造によって三つのタイプに分けることができる（図2、図3）。ひとつはクレジット銀行を中心とした金融部門（クレディコープ・グループ）。ファミリーは過半数を所有していないが、ペルーでは一般にロメロ・ファミリーの企業グループとして認識されている。つぎにアリコープを中心とした食品・繊維部門（アリコープ・グループ）。ファミリーは過半数を所有していると考えられるが、それ以外の出資者も確認できる。そしてランサ通商を中心とした物流・農業部門（ランサ・グループ）で、これらの企業はファミリーがほぼ100%所有している^⑨。

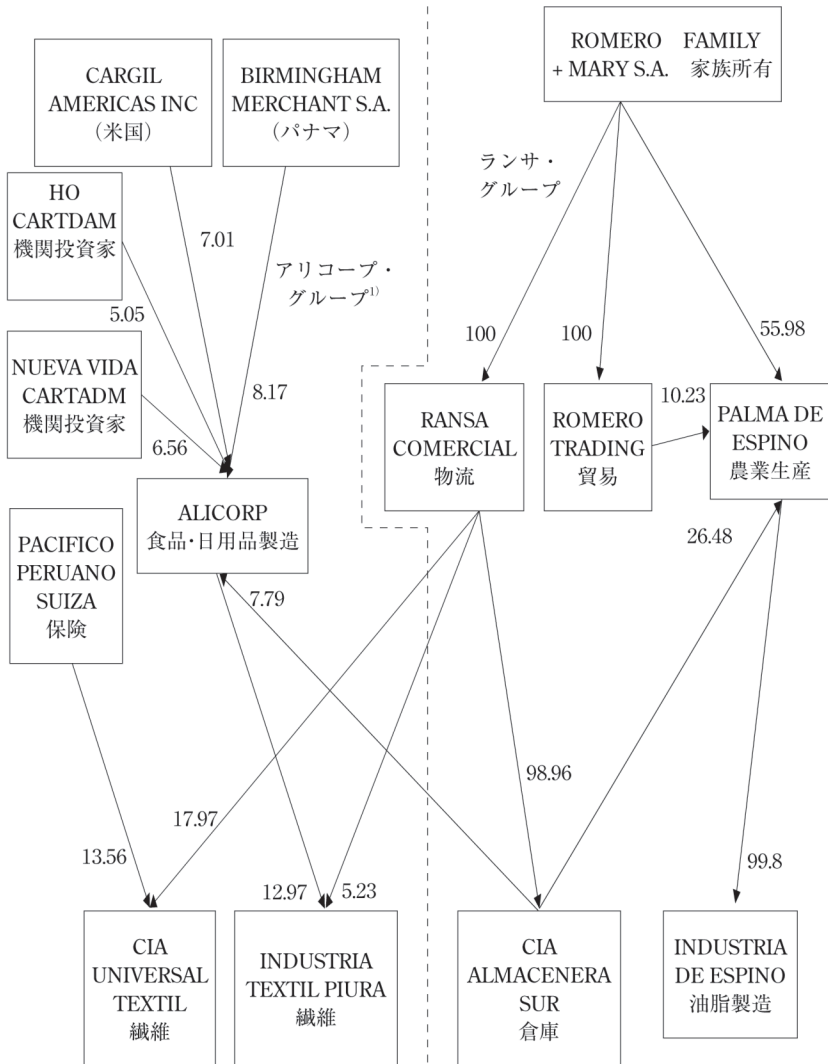
まずクレディコープ・グループについて見てみると、所有、経営ともにロメロ家が最も大きな影響力をもっているものの、単独では支配できないことがわかる。ロメロは事業持株会社であるクレディコープ（Credicorp Ltd.）の株の約15%を所有するが、残りは個人の少数株主や機関投資家である年金基金運用会社が所有している。クレディコープはクレジット銀行のほとんどの株と、米国のアトランティック・セキュリティ銀行（Atlantic Security Bank）の株を100%所有している。保険会社のパシフィコ・ペルアノ・スイサ（Pacífico Peruano Suiza: PPS）については約76%を所有し、さらにPPSが生命保険のパシフィコ・ビダ（Pacífico Vida）の62%を所有するが、この二つの保険会社には米国の保険会社がそれぞれ20%, 38%を出資している。また、ペルー

図2 クレディコープ・グループ主要企業の出資関係(2001年現在, CREDICORP への出資分は2002年現在。数字は出資受け入れ側の株式の割合〈%〉)



(出所) CONASEVの情報 (www.conasev.gob.pe, 2004年1月), ならびに米証券取引所に提出されたForm 20Fより筆者作成。

図3 アリコープ・グループとランサ・グループの主要企業の出資関係
(2001年現在、数字は出資受け入れ側の株式の割合〈%〉)



(注) 1) ロメロ・ファミリーのアリコープへの出資比率は不明。

(出所) CONASEVの情報 (www.conasev.gob.pe, 2004年1月) より筆者作成。

国内の別のファミリーも少数株主として出資している。

この所有構造はグループ企業の取締役⁽¹⁰⁾の顔ぶれに反映されている(表3)。ロメロ・ファミリーのリーダーである三代目ディオニシオ・ロメロ・セミナリオがクレディコープやクレジット銀行など数多くのグループ企業の会長を務めており、それ以外にロメロ家から数人が各企業の取締役に名を連ねている。それ以外は、ニコリーニ家のルイス・ニコリーニ(Luis Nicolini)が多くの企業で副会長を務めるほか、ベーム(Verme)やリヨサ(Llosa), ラフォ(Raffo)など少数の株を所有すると思われるファミリーの代表者が取締役に務めている。また、保険会社には銀行とは別の顔ぶれの取締役が入っており、米国の保険会社AIUの代表や少数株主のファミリーの代表者が名を連ねている⁽¹¹⁾。

経営陣⁽¹²⁾についてみると、各ファミリーの株主を代表している取締役は支配人(gerente)をほとんど兼任しておらず、日々の経営については専門経営者に任されていると考えられる。クレジット銀行とクレディコープで総支配人(gerente general)を務めるレイムンド・モラレス(Raymundo Morares), 副総支配人(gerente general adjunto)のカルロス・ムニョス(Carlos Muños), 管理担当支配人(gerente de administración)のホセ・ルイス・ガグリアルディ(Jose Luis Gagliardi)の3人はともに外国銀行の要職を経験しており、前者の2人は米国で最も評価の高いビジネス・スクールのひとつ、ワートン・スクールでMBAを取得している。

アリコープ・グループにおけるロメロ・ファミリーの所有割合は公開情報からは詳しくわからない。アリコープに統合される前の企業の多くをファミリーが独占的に所有していたことから、過半数を超える株式を所有していると推察できる。現在は図3のように、米の穀物大手カーギル社や国内の民間年金基金も出資している。クレディコープ会長のディオニシオ・ロメロ・セミナリオの息子であるロメロ家の四代目ディオニシオ・ロメロ・パオレッティ(Dionisio Romero Paoletti)が会長に、従兄弟のアーネスト・ロメロ・ベリスメリス(Ernesto Romero Belismelis)が副会長に就いている。1990年代末までは三代目のディオニシオがロメロ・グループのすべてを仕切っていたが、2001

表3 ロメロ・グループ中核企業の役員

名前 ¹⁾	ファミリー	クレディコープ	クレディコープ	銀行	保険PPS	アリコープ	ユニバーサル繊維	ランサ通商	ロメロ商事
ROMERO SEMINARIO DIONISIO	ROMERO	会長	会長	会長	会長	会長	会長	会長	会長
ROMERO SEMINARIO CALIXTO	ROMERO	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	副会長	副会長	代理取締役
FORT MARIE FERNANDO	ROMERO								副会長
ROMERO PAOL ETI DIONISIO	ROMERO								取締役
ROMERO BEL ISMELIS LUIS	ROMERO								取締役
ROMERO BEL ISMELIS PRINISTO	ROMERO								取締役
ROMERO BEL ISMELIS MANUEL	ROMERO								取締役
ROMERO BEL ISMELIS FERNANDO	ROMERO								取締役
ROMERO GUZMAN CALIXTO	ROMERO								取締役
BECK ONRUBIA JAVIER	ROMERO								取締役
ONRUBIA HOLDER JOSE ANTONIO	ROMERO								代理取締役
NICOLINI BERNUCCI LUIS	NICOLINI	副会長	副会長	副会長		取締役	取締役	取締役	
NICOLINI BERNUCCI ERNESTO	NICOLINI			取締役		取締役			
CAMEI DICKMANN JORGE				取締役					
ISOLA CAMBANA JUAN BAUTISTA				取締役					
LLOSA BARBER REYNALDO	LLOSA	取締役	取締役	取締役					
LLOSA ISENRECH JUAN	LLOSA			取締役					
NERI GALINDO LUIS				取締役					
VERME GIANNONI JUAN CARLOS	VERME	取締役	取締役	取締役					
WOODMAN POLLIT ARTURO				取締役					
YARUR REY LUIS ENRIQUE				取締役					
MU OZ SEMSCH CARLOS	MORALES	取締役	取締役	取締役					
MONTERO FERNANDO				取締役					
MORALES DASSO RAIMUNDO				取締役					
MU OZ SEMSCH CARLOS		総支配人	総支配人	総支配人					
GAGLIARDI WAKEHAM JOSE LUIS		副総支配人	副総支配人	副総支配人					
RODRIGO SANTISTEVAN ARTURO				支配人					
MORALES DASSO JOSE	MORALES			支配人					
RAFFO NOVELLI JUAN FRANCISCO	RAFFO			総支配人					
LEMAITRE D. MAXIMILIANO	AU ²⁾			支配人					
PALACIOS REY CARLOS	PALACIOS			総支配人					
RIZO PATRON DE LA PIEDRA RICARDO	PALACIOS			取締役					
RIZO PATRON LEGUIA JUAN CARLOS	RIZO PATRON			取締役					
BIAGIONI ETTORE	BANKERS TRUST ³⁾			取締役					
PIERCELLI LA BREQUE TIMOTHY	JP MORGAN ⁴⁾			支配人					
PIER DIEZ CANSECO LESLIE									
PALACIOS REY ENRIQUE	PALACIOS								
SEMINARIO DE LA FUENTE JAVIER									
IRAZOLA ARREBAS ANGEL									
FANTOZZI TEMPLE EMILIO ANTONIO									
CAMPBELL GARCIA RONALD									

(注) 網掛けはロメロ・ファミリー。

1) 父方・母方のラストネーム、ファーストネーム、ミドルネームの順で表記。

2) 出資企業や投資銀行の代表。

3) 補欠取締役 (director alternate), 代理取締役 (director suplente) とも正規の取締役が不在の場合に取締役を務める。

(出所) 各社年次報告書より筆者作成。CONASEVのホームページ (www.conasev.gob.pe) より入手, 2004年3月。

年から順次グループ企業の整理が行われ、2002年に三代目ディオニシオはクレディコープ・グループに専念し、四代目ディオニシオがそれ以外の責任者となった。このグループ内の役割分担はファミリービジネスを守るとともに、経営の透明性を増しリスクを分散させるためだと考えられている（Peru Top Publications [2003: 846]）。アリコープの役員にはそれ以外に何人かのファミリーが取締役に就いているが、投資銀行の代表も含まれている。

アリコープの経営陣をみると総支配人は元通商副大臣だが、管理・財務と販売担当の支配人には補欠取締役も兼ねるファミリーが入っている。これはファミリーのメンバーに実務の経験を積ませる訓練の一環と考えられる。

グループ内の繊維会社であるユニバーサル繊維（Compañía Universal Textil）やピウラ繊維産業（Industria Textil Piura）もアリコープと同様に取締役の大半をファミリーが占めているが、出資関係にある他のファミリーも役員に就いている。

最後に物流のランサ通商（Ransa Comercial）を中心としたランサ・グループである。農産物貿易のロメロ商事（Romero Trading）、ヤシ油の原料を栽培するパルマ・デ・エスピノ（Palma de Espino）、ヤシ油製造のエスピノ産業（Industria de Espino）、南部倉庫（Compañía Almacenera Sur）などが含まれる。図3でわかるようにこれらはロメロ家がほぼ100%所有している。役員はアリコープ・グループと同様でディオニシオ・ロメロ・パオレッティを中心とする四代目が務めている。

2. ブレシア・グループ：製造業を手放すも影響力を維持

(1) グループの沿革と家族構成

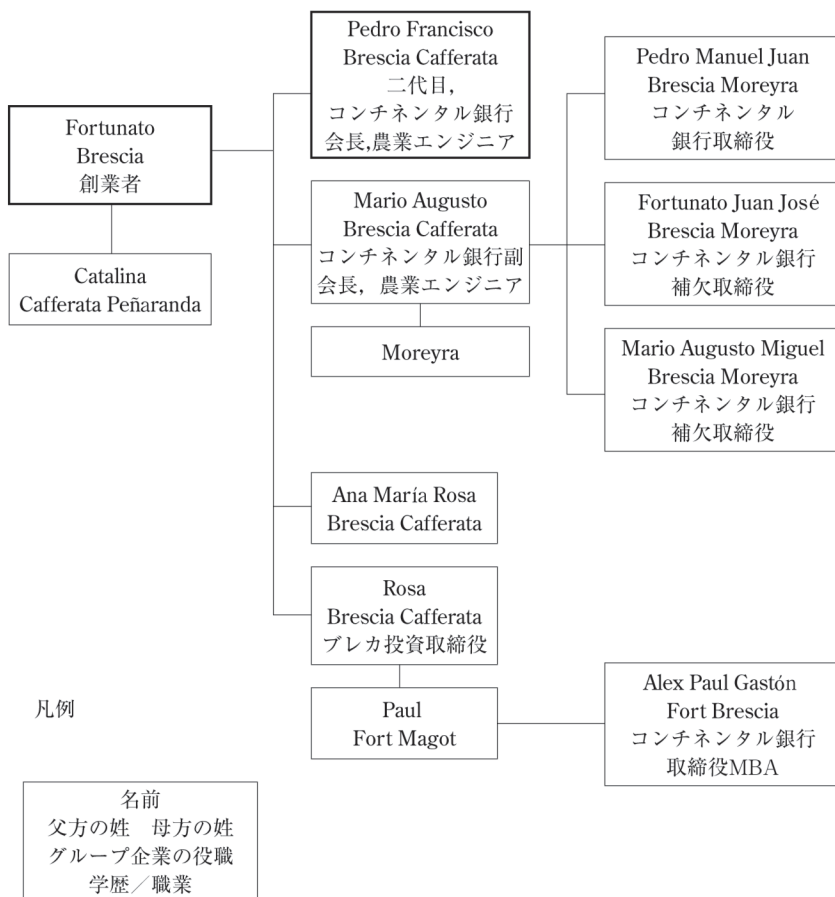
続いてブレシア家（図4）が支配するペルー第2の企業グループをとりあげる。イタリア移民の子、フォーチュナト・ブレシア（Fortunato Brescia）はイタリア人の経営する小売店で働いた後、小さな農場を購入して小麦や酪農製品を生産し、小売店に販売する事業を始めた。この成功で得た資金でリマ市

近郊の農場を購入し、都市住民向けの農業生産を拡大した。1930年代にリマが急速に拡大を始め、それまで農場だった近郊の土地の開発が始まると、ブレシアの所有する土地の価格が上がり始めた。1940年代、当時のプラド政権は市内に空港を建設するためにブレシアのリマタンボの農場の一部を接収する。この接収は短期的にはブレシアにとって損失であったが、この影響でファミリーが空港の周辺に所有していた土地の価値が大きく上がり、結果的には大きな利益をもたらした。これを機にフォーチュナトはハルディン都市開発 (Urbanizadora Jardín) を設立し、以降不動産と都市開発がファミリーの中核事業となる。

1952年にフォーチュナトが死去した後、息子のペドロ (Pedro Brescia Cafferata) とマリオ (Mario Brescia Cafferata) が後を継いだ。この兄弟は不動産業を基盤にしながらも、そこで得た資金を漁業や鉱業などブームが起こった産業に投資した。まず1950年代末に飼料としての需要の増加から魚粉ブームが始まるとリマ近郊に魚粉工場を設立し、上位5社に入る大手となった。つぎに国際市場での価格上昇などにより1970年代に鉱業ブームが始まると、以前からファミリーが所有する鉱山を再開発した。しかしどちらのブームも短期間で終わった。

ベラスコ軍事政権下では、農地や魚粉工場の接収により大きな打撃を受けたものの、外資規制による撤退を利用して、ブレシアは幅広い多角化を目指した。ロメロ・ファミリーと同様にクレジット銀行への出資割合を拡大すると同時に保険のリマック (Compañía de Seguros Rímac) など新たな分野で基盤を固めた。米グレース商會が所有していた鉱山事業 (アタコチャ鉱山, ミンスール社) や英ダンカン・フォックス (Duncan Fox) の繊維関連事業 (ラ・ウニオン繊維工場, Fábrica de Tejidos La Unión Ltd.) を買収し、1970年代末には不動産、銀行、保険、繊維、化学、鉱山など幅広い事業を抱える企業グループに成長した。なかでもラ・ウニオンを中心としたグループは、さらにスーパーマーケット・チェーンなど流通部門を加えて1980年代には国内の製造業で最大のコングロマリットに成長した。ブレシア兄弟はラ・ウニオンの会長、

図4 プレシア・ファミリー家系図



太枠は主要企業の会長の継承者

(出所) 各種資料より筆者作成。

副会長に就いたが、日々の経営はそれまでの経営陣に任せた。しかし、他のグループ企業の債務保証をしたことで後に同社の財務が悪化すると、プレシア兄弟は取締役の地位を追われた。そして1990年代の自由化で国外から安価な繊維製品が入ってくると企業の収益が悪化し、プレシアはこのコングロマ

リットを手放した。

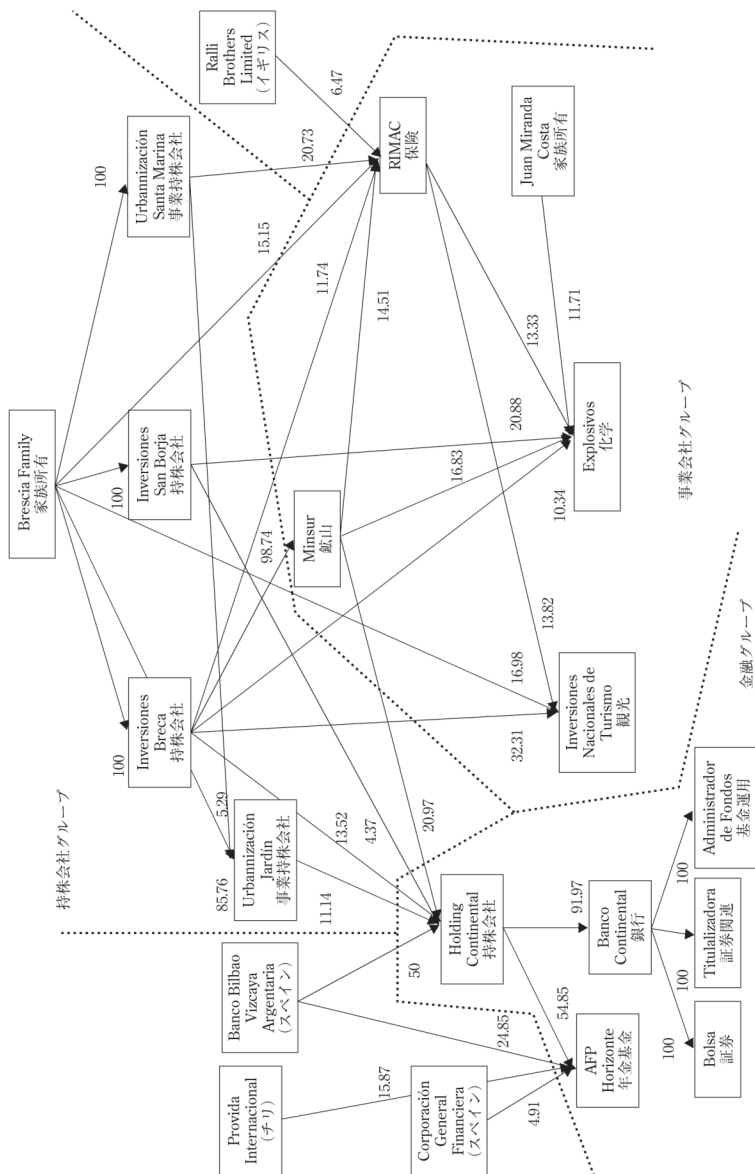
ラ・ウニオン繊維工場を売却後、ブレシアは新たな展開を模索した。まずスペインのビルバオ・ビスカヤ銀行（Banco Bilbao Vizcaya: BBV, 現在はBBVA）と組んで国有銀行の民営化に参加し、コンチネンタル銀行を手に入れた。ブレシア家は株の50%を所有しペドロ・ブレシアが会長に就いたが、新しい商品や技術の導入など実際の経営はBBVが担当した。次にミンスールによる鉱山の拡大とスズ製錬所の建設への投資である。これによりミンスールは世界でも有数のスズ鉱山となり、同社は大きな利益を上げた。そして新たに観光業へ進出し、リマのほか、クスコ、アレキパ、プーノ、トルヒーヨなどの国内の主要観光地でホテル・チェーン展開をしている。

(2) 主要企業の所有と経営

現在のブレシア・ファミリーの企業グループは所有と経営の構造によって三つのタイプに分けることができる（図5）。一つ目はスペインの銀行BBVAと共同出資しているコンチネンタル銀行を中心とする金融グループ。二つ目はブレカ投資（Inversiones Breca）などファミリーの持株会社である持株会社グループ。三つ目はファミリーが大部分を所有している事業会社グループで、鉱山企業ミンスールや観光部門のイントウルサ（Inversiones Nacionales de Turismo: INTURSA）、保険のリマックなどの事業会社グループである⁽¹³⁾。ファミリーは持株会社を通してこれらの事業会社を所有している。主要企業について取締役と経営陣の顔ぶれを表4にまとめた。

金融グループは、その持株会社であるホールディング・コンチネンタル（Holding Continental）にBBVAとブレシア・ファミリーが50%ずつ出資している。そしてこのホールディングがコンチネンタル銀行の90%以上の株を所有している。傘下の年金基金運用会社ホリゾンテ（AFP Horizonte）にはBBVAが直接出資しているほか、チリやスペインの企業も出資している。役員をみると、会長、副会長には二代目のブレシア兄弟が就任、三代目にあたるファミリー・メンバーも取締役または代理・補欠取締役となっている。それ以外に

図5 プレシア・グループの主な持株会社と上場企業（1998～2000年、数字は出資受け入れ側の株式の割合〈%〉）



(出所) CONASEVの情報 (www.conasev.gob.pe, 2004年1月) より筆者作成。

表4 ブレシア・ファミリー中核企業の役員

名前 ¹⁾	ファミリー	コンチネンタル銀行	リマック保険	エクス	ミンスール	プレカ投資
BRESCIA CAFFERATA PEDRO	BRESCIA	会長	会長	会長	会長	取締役
BRESCIA CAFFERATA MARIO AUGUSTO	BRESCIA	副会長	副会長	副会長	副会長	会長、総支配人
BRESCIA CAFFERATA DE FORT ROSA AUGUSTA	BRESCIA					取締役
BRESCIA MOREYRA PEDRO	BRESCIA	取締役	取締役	取締役	取締役	代理人 ²⁾
BRESCIA MOREYRA MARIO	BRESCIA	補欠取締役	取締役	取締役	取締役	代理人 ²⁾
BRESCIA MOREYRA FORTUNATO	BRESCIA	補欠取締役	取締役	取締役	取締役、支配人	取締役
FORT MACOT PAUL	BRESCIA	取締役	取締役	取締役	取締役	代理人 ²⁾
FORT BRESCIA ALEX PAUL	BRESCIA	取締役	取締役、総支配人	取締役	取締役	代理人 ²⁾
FORT DEL SOLAR LUIS FELIPE	BRESCIA	代理取締役	代理取締役			代理人 ²⁾
COLOMER GUTU JOSE ANTONIO	BEVA ³⁾	取締役、総支配人				
NAFRIA AZNAR VITALINO MANUEL	BEVA ³⁾	取締役				
TERREROS CEBALLOS GONZALO	BEVA ³⁾	取締役				
EZEQUIEL ZARICH MARTIN		取締役				
MARIN ESTEVEZ JAVIER		取締役	代理取締役			代理人 ³⁾
ARBOCCO VALDERRAMA EDGARDO		代理取締役				
TORRES ALARCON JUAN MANUEL		代理取締役				
PEREZ CALOT JUAN		代理取締役				
CASABONNE RICKETS JOSE LUIS		代理取締役				
PELLEJERO COLLADO ENRIQUE		代理取締役				
BRAZZINI DIAZ - UFANO ALFONSO		副総支配人				
CILLONIZ CHAMPIN RICARDO		財務担当支配人				
MUNN CARDEW PHILIP			取締役			
WINDER CALMET CARLOS			取締役			
MIRANDA COSTA JUAN	MIRANDA		代理取締役	取締役		
MIRANDA ALZAMORA LIZARDO	MIRANDA			取締役		
MASLO TOBIEN KARL	MASLO			取締役		
MASLO LUNA KARL	MASLO			総支配人		
ZAVALETA CRUZADO FAUSTO					総支配人	

(注) 網掛けはブレシア・ファミリー。

1) 父方・母方のラストネーム、ファーストネーム、ミドルネームの順で表記。

2) 出資企業の代表。

3) 取締役の代理 (apoderado)。

(出所) 各社年次報告書より筆者作成。CONASEVのホームページ (www.conasev.gob.pe) より入手, 2004年3月。

BBVAから何人かの取締役が派遣されている。

経営陣には高い学歴と豊富な経験をもった金融関連の専門経営者が就いている。最高経営責任者で取締役兼総支配人のホセ・コロマー（José Antonio Colomer）はBBVAの専門経営者で、スペインでMBAと同等の教育を受けた後、プエルトリコなどでグループ銀行の要職を務めている。副総支配人のホセ・ルイス・カサボン（Jose Luis Casabonne Rickets）は民間年金基金の総支配人からの異動、財務担当支配人のエンリケ・ペイエロ（Enrique Pellejero Collado）は年金基金運用会社の補欠取締役からの異動であることを考慮すると、経営陣は専門経営者が中心であると考えられる。同様にホリゾンテの経営陣にもMBA取得者や国外へ留学したものがおり、こちらも専門経営者が中心であるといえる。このほか、コンチネンタル銀行の証券や投資関連の子会社の取締役にはコンチネンタル銀行の元支配人が入っており、これも専門経営者が内部異動で現在の地位に就いたと考えられる。

二つ目の持株会社グループはファミリーの司令塔ともいべき持株会社の集まりである。ブレカ投資など4社の株はブレシア・カフェラタ4兄弟の所有で、兄弟2人がそれぞれ30%、姉妹2人がそれぞれ20%をもっている。そのうち兄弟の1人は自分の持ち分を3人の息子に分割、譲渡している。ファミリーのみがこれらの会社の取締役だけでなく経営陣も兼ねており、一つのファミリーが所有と経営を排他的に支配する狭義のファミリービジネスにあたる。

三つ目の事業会社グループは、所有権の大半はファミリーが押さえているが、保険のリマックや化学のエクサ（EXSA）のようにファミリー以外が株を所有している企業である。これが取締役会の構成にも反映しており、それぞれの会社にはファミリー以外の取締役が存在する。それぞれの事業会社では取締役と経営陣がはっきり分かれており、たとえばエクサは経済・経営の専門家のほかに化学や金属の専門家が経営陣を構成している。

3. バックス・グループ：ビール産業の統合と外資による買収

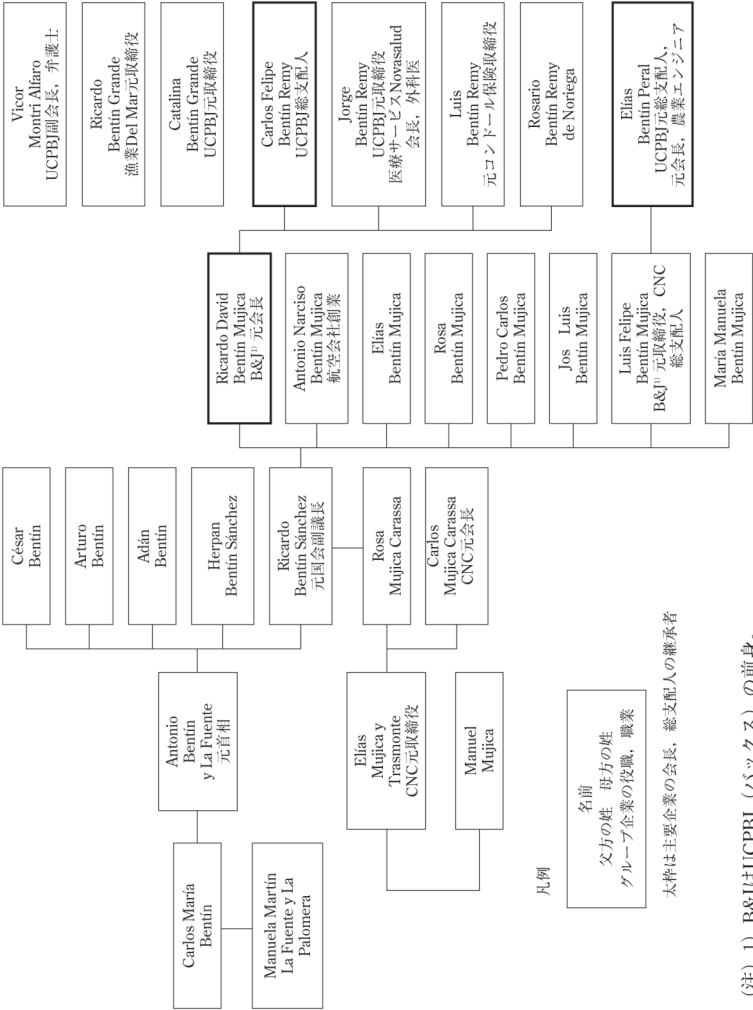
(1) グループの沿革と家族構成⁽¹⁴⁾

現在ペルーのビール産業を独占するバックス&ジョンストン・ペルー・ビール醸造所連盟 (Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston: UCPBJ, 以下バックス)は19世紀末に米国人のジェイコブ・バックス (Jacob Backus)とハワード・ジョンストン (Howard Johnston) がリマ市郊外に国内で初めて設立したビール工場に起源をもつ。父が首相を務め鉱山を所有する名家の出身で、自らも国会副議長を務めたりカルド・ベンティン・サンチェス (Ricardo Bentín Sanchez) が鉱山を売却した資金でバックスの株を購入したときから、ベンティン・ファミリーとの結びつきが始まる。同氏の妻は別のビール会社CNC (Compañía Nacional de Cerveza) を共同所有するムヒカ (Mujica)・ファミリー出身で、兄弟の1人はCNCの会長も務めた (図6)。

1950年代にバックスがそれまで所有・経営していたイギリス人の手からペルー人の手に渡ると、その初代会長には名門オラエチェア家のダニエル・オラエチェア (Daniel Olachea), 副会長にはリカルド・ベンティン・サンチェスの息子のリカルド・ベンティン・ムヒカ (Ricardo Bentín Mujica) が就任した。まもなくベンティン・ムヒカが会長を引き継ぎ、以降は同家が経営を支配する。同時期に、それまでCNCの株を所有しながらも経営はベンティン・ムヒカ家に任せていたピアジオ家 (Piaggio) が同社の支配権を取り戻すが、バックスとCNCは相互に株を所有しており、麦芽生産のマルテリア・リマ (Maltería Lima) を共同で設立するなど協力を続けた。ベラスコ軍事政権下では国内産業優遇政策を利用して成長し、バックスは主にリマ、CNCは主に地方市場という寡占体制を築いた。

1979年にリカルド・ベンティン・サンチェスが死去した後、ベンティン家の何人かがバックスの株を、クレジット銀行を中心に成長してきたロメロ、ラフォ、プレシアらに売却、ベンティンの支配力が弱まった。1984年時点の

図 6 ベンティン・ファミリア家系図



(注) 1) B&JはUCPBJ (ボックス) の前身。
(出所) 各種資料より筆者作成。

所有割合はベンティン14%、ロメロ、ラフォ、ブレシア合わせて19%、バックスの関連会社が11%、オラエチェアとベークマイヤー（Berckemeyer）がそれぞれ5%であった。ロメロ・ラフォ・ブレシア連合の乗っ取りをおそれたベンティンは国内のさまざまなファミリーに協力を求め、これを阻止した。

1990年代になるとバックスがビール産業の集中を進めた。まず1994年にライバルのCNCを買収⁽¹⁵⁾、国内市場の65%を押さえた。そして1996年には2社の地方ビール会社を統合し、UCPBJを設立した。そして最後に国内南部で大きなシェアを握っていたセルベスール（Cervesur）の90%弱の株を取得した。これでバックスは国内のすべてのビール会社を統合、独占企業となった。

(2) 現在の主要企業の所有と経営

バックスが国内のビール会社を統合した2000年時点におけるグループ企業の出資関係を図7に、取締役会の構成を表5に示した。ここからロメロやブレシアとの違いを2点指摘できる。ひとつは中核となるバックス（UCPBJ）がグループ企業の株のほとんどすべてを所有していること、もうひとつはグループ企業の多くでベンティン家が会長職と複数の取締役を確保しているものの、多くの他のファミリーが取締役として参加していることである。つまり、ベンティンのバックスに対する所有と経営の支配の度合いは、ロメロやブレシアのケースと比べて全体的に低いといえる。

これをもう少し詳しく見てみると、バックス（UCPBJ）の株は自身が所有する二つの持株会社のほか、ロメロに属する保険会社とブレシアに属する鉱山会社が所有している。その割合はベンティン30%、ブレシア22%、ロメロ12%⁽¹⁶⁾となっており、取締役会の構成もこれを反映している。

このように、ベンティンのファミリービジネスが他と違う理由はいくつか考えられる。ひとつはベンティンによるバックス株の所有が多くのファミリー・メンバーの間で分散していることである。バックスがベンティンのファミリービジネスとなったのは会社がイギリス資本からペルー資本になり、リカルド・ベンティン・サンチェスが会長に就いた1950年代後半からとまだ

表5 バックス・グループ企業の取締役会の構成(2000年時点, 数字は会長, 副会長も含めた各ファミリー／企業の取締役数)

会社名	UCPBJ	CERVESUR	CERVECERIA SAN JUAN	MALTERIA LIMA
業種	ビール製造	ビール製造	ビール製造	ビール用麦芽製造
会長	ベンティン	ベンティン	ベンティン	オラエチェア
副会長	ベンティン	ベンティン	その他	ベンティン
取締役	ベンティン 4	ベンティン 2	ベンティン 3	ベンティン 3
	ブレシア 3	ブレシア 1	バークマイヤー 1	オラエチェア 1
	ロメロ 2	リョサ 1	ブレシア 1	バークマイヤー 1
	バークマイヤー 1	ロメロ 1	ロメロ 1	ブレシア 1
	オラエチェア 1		そのほか 2	ロメロ 1
	ラフォ 1			
	ルクシク(チリ) 1			
	ボラール(ベネズエラ) 1			

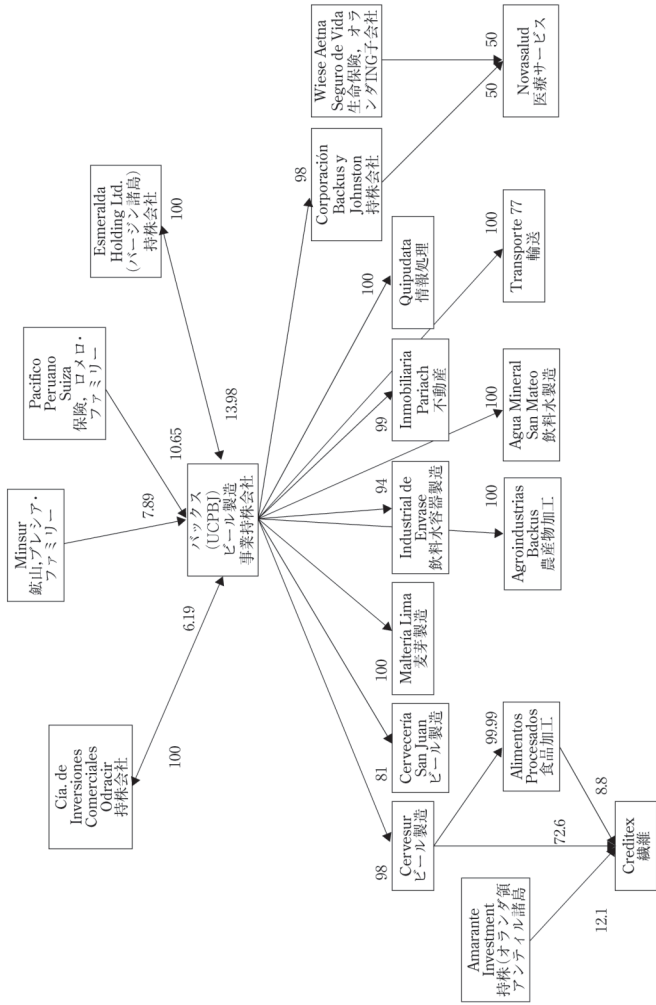
会社名	INDUSTRIA ENVASE	NOVASALUD	PARIACHI	CREDITEX
業種	飲料容器製造	医療サービス	不動産	繊維
会長	オラエチェア	ベンティン	ベンティン	ボン・ウェデマイヤー
副会長	ベンティン	ヴィセ	バークマイヤー	ブスタマンテ
取締役	オラエチェア 1	ベンティン 2	ベンティン 2	ボン・ウェデマイヤー 2
	ベンティン 1	ヴィセ 1	バークマイヤー 1	ブスタマンテ 2
	ブレシア 1	オラエチェア 1		その他 1
	ラフォ 1			
	その他 1			

(注) 網掛けはベンティン・ファミリー

(出所) 各社年次報告書より筆者作成。CONASEVのホームページ(www.conasev.gob.pe)より入手, 2004年3月。

歴史は浅い。2000年時点で会長を務めていたエリアス・ベンティン・ペラル(Elías Bentín Peral)は甥, 総支配人を務めていたカルロス・ベンティン・レミー(Carlos Bentín Remy)は息子である。しかし, ファミリー自体は19世紀から続く名門で, 図6で確認された以外にも多くの構成員がいると考えられる。上述したように, 1980年代には何人かのファミリーによる株の売却でベンティン家の株の所有比率が下がった。1987年時点でもベンティン姓をもつ株主は15名にのぼっている(Malpica[1989])。一般にファミリービジネスでは

図 7 バックス・グループ企業 (2000年時点。数字は出資受け入れ側の株式の割合〈%〉)



(注) 1) プレシアによるバックスへの出資比率は公開情報では不明。雑誌記事によるとベンティン30%、プレシア22%、ロメロ12%。
(出所) 各社年次報告書より筆者作成。CONASEVのホームページ (www.conasev.gob.pe) よりダウンロード, 2004年3月。

持株会社の設立などによって拡大する家族の意思統一と事業の継承を図るが、ベンティンはそれをもたなかったためにボックスの所有割合を減らす結果につながった。

もうひとつは、ベンティンが自ら起こした事業をもたなかったことである。ロメロもブレシアも、自ら始めた事業をファミリーの基盤事業とし、そこで得た利益をほかに投資して多角化を図った。しかしベンティンはすでに成長しつつあったボックスを他のファミリーと共同で手に入れ、相対的に高い割合の株を所有することで同社を支配してきた。つまりボックスはその起源からベンティンによる所有と経営の排他的な支配が存在せず、2000年の時点でも他のファミリーとの協力で経営支配を可能にしていたのである。

(3) 外資への売却

今後の成長が期待されるボックスは1990年代末から外資による買収の対象となり、最終的に2002年にコロンビアのビール会社パバリアが株の過半数を取得した。現在もベンティン家は約12%の株を所有し、副会長と総支配人のポストを抑えているが、すでにファミリービジネスとは呼べない状況にある。それまで株を所有していたブレシア、ロメロ、ラフォが、外資から示されたよい条件に応じて株を売却すると、ベンティン家だけでは経営を支配できず、結局は自らも株の一部を売却してファミリービジネスを手放した。

第3節 ファミリーによる企業グループの支配

1. 三つの企業群

以上の検討から、ペルーにおけるファミリーによる企業グループの支配には所有と経営からみて、いくつかの異なる性質をもった企業群が存在していることが明らかになった。この企業群は規模や業種によって性質が異なるが、

(1)ファミリーによる独占事業、(2)ファミリーの中核事業、(3)他のファミリーや外資との共同事業、の三つに分けられる(表6)。

まず(1)のファミリーによる独占事業には、ロメロ・ファミリーではランサ通商、ロメロ商事など、ブレシア・ファミリーではブレカ投資などが分類される。これらの企業では女性も含めてファミリーの構成員が個人として株を所有している。ファミリーが会長をはじめ取締役をほぼ独占し、場合によっては取締役自身が経営陣を兼ねることもあり、日々の経営にまでファミリーが関わっている可能性が高い。

事業分野はロメロでは農業・物流関連、ブレシアでは不動産関連とファミリービジネスの基盤を築いた分野で、土地の買収や国内各地の拠点の設置など外資にとって進出が難しい分野においてファミリーが優位性を維持している。ファミリーの持株会社もこの分類に入る。事業のための資金需要はそれほど大きくなくグループ内での調達が可能で、人材もファミリー・メンバー自身がその分野での知識と経験を備えている。

つぎに(2)のファミリーの中核事業に該当するのはロメロではアリコープ、ブレシアではミンスールや保険のリマック、化学のエクサにあたる。株主や取締役の構成から判断してファミリーが株の過半数を所有するが、ほかからの出資もある。ファミリーが会長をはじめ取締役の多くを占めるが、他の出資者も取締役として参加し、場合によってはその分野の専門知識や経験で一定の影響をもつ。経営については、戦略的な判断はファミリーをはじめとする取締役が行うが、日々の経営はファミリーに属さない専門経営者に任されていると考えられる。ファミリーの若手メンバーがこれらの企業で支配人として経営の経験を積んでいる例もみられる。

事業分野はパスタなど小麦粉を原料とした食品や飲料水、日用品など国内市場向け製造業、そして中規模の鉱山が多い。これらの事業は規模の拡大や事業多角化のために進出した分野で、これらの事業の成功により国を代表するファミリービジネスの地位を獲得した。この分野には1990年代の市場経済化改革以前から外資企業が進出して国内市場でファミリービジネスと競合し

表6 ファミリーが支配する三つの企業群の特徴

	ファミリーの独占事業	ファミリーの中核事業	他のファミリーや外資との共同事業
所有	ファミリーによる独占。個人名で株を所有	ファミリーが過半数を所有するが、他のファミリーも出資	ファミリーと外資で半分ずつ出資したり、他のファミリーの協力で過半数を支配
取締役	ファミリーが会長をはじめ、取締役を独占	ファミリーが会長をはじめ取締役の多くを占めるが、他のファミリーの代表者も取締役に就任	会長はファミリーの代表者が就くが必ずしも取締役の過半数を占めない。他のファミリーや外資からの代表者も取締役に就任
経営陣 ¹⁾	ファミリーが中心となって日々の経営を行う	専門経営者が中心。経験と知識を持った経営陣が日々の経営の他、戦略にも一定の影響を持つ	高度な経験と知識を持った専門経営者が中心。外資との共同出資では外国人の就任もある。日々の経営から戦略決定にまで携わる
資金、人材、技術	資金需要はそれほど大きくなく、人材や技術もファミリー内の資源でまかなえる	技術革新が重要で資金需要も大きく、ファミリー外の資源が必要	非常に大きな資金、高度な教育を受けた人材、最新の技術が必要になるため、ファミリー外の資源に依存することが必須
事業分野	持株会社、不動産、国内物流、農業、漁業、繊維	国内市場向け食品（小麦粉製品、飲料水など）、製造業、中規模鉱山	金融、保険、大規模鉱山
外資の参入	ほとんどなし	国内企業と外資企業が競争	外資企業の方が有力
ファミリービジネスの例	ランサ通商（物流）、ロメロ商事（農産物輸出）、ブレカ投資（不動産、持株）	アリコープ（食品・日用品）、ミンスール（鉱山）、エクサ（化学）	クレディット銀行、パシフィコ・ベルアノ・スイサ（保険）、コンチネンタル銀行、ホリゾンテ（年金基金）、ボックス（ビール、外資による買収まで）

（注）1）経営陣とは総支配人や財務担当支配人など、CONASEVの企業情報で経営幹部（plana gerencial）の欄に名前が掲載されている人を指す。

（出所）筆者作成。

ており、資金だけでなく技術や人材の面でもファミリー外の資源を取り入れることが必要になっている。

最後に、③の他のファミリーや外資との共同事業はロメロではクレジット銀行や保険のパシフィコ・ベルアノ・スイサ、ブレシアではコンチネンタル銀行と年金基金運用会社のホリゾンテ、そしてベンティンのビール会社バックスである。これらの企業ではファミリーによる株の所有は過半数には達していないものの、他の出資者との協力で会長やいくつかの取締役のポストを確保し、経営についても相当の影響力をもつことで一般にはファミリービジネスとして認識されている。しかし、①や②のタイプの事業と比べると、ファミリーの経営支配力は弱い。高度な知識と豊富な経験をもった専門経営者集団が日々の経営はもちろん、戦略的決定にまで携わる。

これらの企業が属しているのは市場経済化で資本や為替の自由化が進み、さらに情報技術の発達で国内外の市場が統合されつつある状況で、世界規模での技術・経営の革新が行われている産業である。具体的には銀行や保険、年金などの金融部門のほか、資金調達が鍵となる大規模な鉱山開発などの大型プロジェクトがあげられる。国内市場の再編を終えたビール産業も、ラテンアメリカ域内の再編の波にのまれ、②のタイプの事業から③のタイプの事業に変わりつつあるといえるだろう。非常に多くの資本だけでなく、高度な教育を受けた人材と世界で最先端の技術が必要になるために、ファミリー外の資源を積極的に取り入れることが必須になる。

2. ファミリーによる企業群の支配

ファミリーが支配するグループ企業のなかには、このように異なった性質の企業群が存在している。ファミリーはまず①から企業を興し、規模の拡大と多角化のために②の形でファミリービジネスとして発展する。そして1990年代以降の市場経済化のなかで、国際的水準での競争力が求められる分野には③のタイプの企業で対応する。つまり今日のペルーのファミリービジネス

は、ファミリーに属する企業のすべてが、成長とともに専門経営者を登用して経営組織階層を形成し、事業の拡大により所有と経営の分離が進展して経営者企業に移行するのではなく、(1)を基盤としてファミリーの資産を保護しながらも、グループのなかで(2)や(3)の異なった特徴をもつ企業群を経済状況に応じて組み合わせて展開していくことで、ファミリーの社会経済的影響力の保持・拡大を試みていると理解できる。経済状況が悪い場合には、ブレシアが1990年代初めに国内最大の製造業のコングロマリットであったラ・ウニオン繊維工場を売却したように、(2)または(3)に分類される企業を売却しても、(1)の独占事業を残して次の機会をうかがうという生き残り策をとることができる。

このなかでとくに(3)の他のファミリーや外資との共同事業は、ペルーのファミリービジネスの発展において重要な役割を果たしてきた。複数のファミリーが共同出資し、そのなかで筆頭株主のファミリーが経営を担う事業形態は銀行を中心に以前から行われている。これはファミリーを超えた資金調達を可能にしているだけでなく、取締役会でのつながりが有力ファミリー同士の協力関係を促進した。たとえばロメロとラフォは保険、繊維、都市開発など幅広い分野で共同事業を行っているし、相互に株を所有していたときのボックス（ベンティン）とCNC（ピアジオ）のように、コスト削減のために共同で資材製造会社を設立した例もある。共同事業はファミリー間のネットワーク形成の役割を果たした。

共同事業においてはファミリーの間で経営に対する一種の相互監視機能が存在する。経営を支配するファミリーが他のファミリーを満足させるような経営ができないと、そのファミリーが他の少数株主の株を買い集めて経営支配権の奪取を試みる。ロメロはこの方法でクレジット銀行の支配権を得たし、ブレシアは1980年代にオラエチエ・ファミリーが支配していたリマ銀行（Banco de Lima）やボックスの経営権取得を試みて失敗したものの、これが企業の経営改善の圧力となったと考えられる。

さらに1990年代以降は、国内では得られない資金、人材、技術を手に入れ

る手段として、これまでペルーのファミリービジネス間で用いてきた共同事業という手法を今度は外資を相手に適用したと言えるのではないだろうか。

おわりに

本章では、ペルーのファミリービジネスがどのように規模拡大や多角化を行い、また今日、どのように生き延びようとしているかの考察を試みた。一般にファミリービジネスというと、ファミリーが所有と経営を排他的に支配し、それを継承する企業の集まりを指すことが多い。しかしペルーのファミリービジネスを詳しく見てみると、そのなかにもいろいろな形態の事業（企業群）があることがわかる。まずファミリーは、開放経済のなかで商業や不動産業、農産物や魚粉の輸出ブームを利用して築いた基盤をファミリーによる独占事業とし、所有と経営を排他的に支配する。さらに国内産業保護政策の時代には撤退する外資の事業を吸収し、所有、経営ともファミリーが過半数を支配するものの他ファミリーの資本や人材を取り入れてファミリーの中核事業とすることで規模拡大や多角化を果たした。さらに1990年代に市場経済化改革が進み競争が激しくなると、外資をもパートナーにした共同事業を進めることにより、ファミリーではまかなえない資金、人材、技術を導入して競争力を高めようとしている。ここではファミリーによる所有は過半数に満たないものの、他のファミリーと協力することで経営を支配している。現在もこれらの異なる性質をもつ企業群をそのままグループ内に維持しながら、ファミリービジネスとしての存続を図っている。

しかしペルーのファミリービジネスを取り巻く状況は厳しい。1990年代の民営化で国営企業に代わって外資が進出した石油や通信など巨額の投資を必要とする分野には、ペルーのファミリービジネスはほとんど参加していない。また、外資によるバックスの買収で、ブランドへの愛着や全国の販売網など国内企業が優位性をもつビール産業のような分野でも、それをそっくりその

まま買収する外資の資本力の前には共同事業によるファミリー間の協力も太刀打ちできないことが明らかになった。ベンティン家のように過半数をもたないもののファミリー間の協力で経営支配をしてきた筆頭株主ファミリーは、それぞれのファミリーが自らの利益のために持ち分の株式を売却したために経営支配を失ってしまった。

さらにボックスの買収はファミリービジネスに新たな課題を突きつけた。この買収に結びついたのは、同社の株を所有していたベンティン家のメンバーがさまざまな機会に同社の株を第三者に売却したことにある。持株会社や家族信託のような仕組みがない場合、世代交代が進み相続により株の所有者が分散すると、ファミリーとしての意思統一ができなくなり、ファミリービジネスの維持が困難になる。古くからの名門であるベンティン家の場合は株の所有者が多かったために、この問題が顕在化した。

ペルーのファミリービジネスが今後も事業規模の拡大と多角化を目指すのであれば、他国のファミリービジネスでもみられるような継承の制度化や家族会、信託制度の導入などファミリーとしての意思統一や資産保全を図る何らかの制度の導入が必要になるだろう。

[注] _____

- (1) ベンティンのファミリービジネスであるボックスは2002年に外資に買収されたが、ここでは買収される以前の状況を分析した。
- (2) 現行の銀行法 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, 1996年施行) では、4%の所有ないし影響力のある会社に対しては資産の30%以上に当たる額を融資、投資できない。融資条件は最も良い顧客より良い条件にはできないと定められている。
- (3) 同社は1985年からペルーの企業ディレクトリーを発行しているが、そのなかで売上高による企業ランキングを作成している。金融関連企業は(銀行、保険、年金基金運用会社)含まず、別ランキングとしている。1985年には1500社をとりあげたが最新の2003年版では1万社に増えている。売上高のほか、利益、資産、負債、資本について、未公開企業も含みアンケートなどによって入手した情報を基に作成している。

- (4) Peru Top Publicationsは出資関係が確認できた企業のグループを経済グループ (grupo económico) としてそれぞれの動向を追っているが、その多くはファミリーや外資のグループである。国営企業は含まれていない。
- (5) 同社は米ニューモント社 (Newmont Mining Corporation) が株の過半数を所有しているが、ペルーのファミリービジネスである鉱山企業ブエナビエンチュラ社 (Compañía de Minas Buenaventura) も43%出資している。
- (6) 企業の沿革や家族構成についてはMalpica [1974], Vásquez [2000], Durand [2002] を参照し、出資関係、取締役、経営陣の構成については証券取引委員会 (CONASEV) が公開している情報を基にした。CONASEVのホームページでは上場企業の主要株主 (5%以上)、取締役、経営陣、経済グループ、最近の年次報告書などをみることができる。上場企業が所属する経済グループの非上場企業についても同様の情報が掲載されていることもある。
- (7) ペルーの名前は通常、ファーストネーム、ミドルネーム (省略されることもある)、父方のラストネーム、母方のラストネームの順で表記される。たとえばディオニシオ・ロメロのように親子が同じ名前でも、母方のラストネームで区別できる。
- (8) Malpica [1989: 83] によると、創業者の子であるディオニシオ・ロメロ・イトゥロスベ (Dionisio Romero Iturrospe) とフランシスカ (Francisca) 兄弟は従兄弟であるフェリシアーノの陰で目立つことはなかった。
- (9) CONASEVやPeru Top Publicationsは金融部門のクレディコープとそれ以外のロメロ・ファミリーの企業というように、グループを二つに分類している
- (10) 公開株式会社の場合は最低3人の取締役 (Director) と必要に応じて代理取締役 (Director Suplente, 特定の取締役が不在のときに代理となる) や補欠取締役 (Director Alterno, いずれかの取締役が不在のときに代わりとなる) が株主総会で選出される。任期は最高3年で再選可。
- (11) 現在の個人株主を特定することは難しいが、1980年代末には株主としてパラスィオス (Palacios) ファミリーなどが確認できる (Malpica [1989: 108])。
- (12) ここでは実際の業務を担当する経営陣 (plana gerencial) を指す。CONASEVが公開している企業情報には経営陣として総支配人 (gerente general), 副総支配人 (gerente general adjunto), 管理・財務担当支配人 (gerente de administración y finanzas) など各事業の担当支配人が含まれている。
- (13) CONASEVやPeru Top Publicationsはコンチネンタル銀行グループとそれ以外のブレシア・ファミリーの企業というように、グループを二つに分類している。
- (14) 注(6)の資料に加え、Sanchez [1978] を参照した。
- (15) CNCを支配するラナタ・ピアジオ家 (Lanatta Piaggio) は傘下の食品会社モリタリア (Molitalia) の再建のために資金が必要であった。後にモリタリアも

チリ企業に売却し、ファミリービジネスとしては消滅した。

- (46) 同社の年次報告書を基に作った図7ではミンスール(プレシア)7.89%とPPS(ロメロ)10.65%の所有分しか数字がでていないが、agenciaperu.comや*Caretas*の記事によると、5%以下を所有する各ファミリーの株を合わせると2000年時点ではベンティンが筆頭株主となっている。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 遅野井茂雄 [1989] 「ペルーの経済法制」(中川和彦・矢谷道朗『ラテンアメリカ諸国の経済法制』アジア経済研究所, 292～334ページ)。
 星野妙子編 [2003] 『発展途上国のファミリービジネス—資料集—』アジア経済研究所。
 森川英正 [1996] 『トップ・マネジメントの経営史：経営者企業と家族企業』有斐閣。

<外国語文献>

- “Accionista minoritarios pierden: Venden fuera de Bolsa 21.9% de Backus,” *agenciaperu*, 16 de julio del 2002. (www.agenciaperu.com/economia/2002/jul/backus.htm) 2004年2月閲覧。
 Anaya, Eduardo [1990] *Los grupos de poder económicos: Un análisis de la oligarquía financiera*, Lima: Editorial Horizonte.
 CONASEV (証券取引委員会) (<http://www.conasev.gob.pe/>) 2003年12月～2004年2月閲覧。
 Durand, Francisco [1996] *Incertidumbre y soledad: Reflexiones sobre los grandes empresarios de América Latina*, Lima: Fundación Friedrich Ebert.
 — [2002] “Backus y la desaparición de los apóstoles,” *Quehacer*, No. 138.
 “La guerra de las cervezas,” *Caretas*, No. 1733, 8 de agosto de 2002. (www.caretas.com.pe-2002-1733-articulos-cerveza.phtml) 2004年2月閲覧。
 Malpica, Carlos [1974] *Los dueños del Perú*, Lima: Ediciones PEISA.
 — [1989] *El poder económico en el Perú* (Tomo I: Los bancos nacionales y sus filiales. Tomo II: Accionistas de financieras, seguros, bancos regionales y otros empresarios nacionales.), 2a edición, Lima: Mosca Azul Editores.
 Miller, Rory [1999] “Business History in Peru,” in C. Dávila and Rory Miller eds., *Business History in Latin America: The Experience of Seven Countries*, Liverpool: Liverpool University Press.

- Morris, Felipe e Italo Muñoz [2000] “La reforma del mercado de capitales,” en Abusada et al., *La reforma incompleta*, Lima: Universidad del Pacífico.
- Parodi, Carlos [2000] *Perú 1960–2000: Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*, Lima: Universidad del Pacífico.
- Peru Reporting [1988] *Peru The Top 1,500 Companies*, Lima: Peru Reporting.
- [1996] *Peru The Top 5,000 Companies*, Lima: Peru Reporting.
- Peru Top Publications [2003] *Peru: The Top 10,000 Companies*, Lima: Peru Top Publications.
- Sanchez, Luis Alberto [1978] *Historia de una industria peruana: Cervecería Backus y Johnston S.A.*, Lima: Cervecería Backus y Johnston S.A.
- Thorp, Rosemary and Geoffrey Bertram [1985] *Peru: 1890–1977 Crecimiento y políticas en una economía abierta*, Lima: Mosca Azul Editores.
- Vásquez Huamán, Enrique [2000] *Estrategias del poder: Grupos económicos en el Perú*, Lima: CIUP.